



**GRADO EN ECONOMÍA
CURSO ACADÉMICO 2019-2020**

TRABAJO FIN DE GRADO

**PLAN DE MARKETING: ESCUELA DE SURF (WAIKIKI CUCHÍA)
MARKETING PLAN: SURF SCHOOL (WAIKIKI CUCHÍA)**

AUTOR: Pablo González Escallada

DIRECTORA: María del Mar García de los Salmones

Septiembre 2020

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	6
3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	7
3.1 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA.....	7
3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR: MACROENTORNO Y MICROENTORNO.	8
3.2.1 Macroentorno	8
3.2.2 Microentorno.	18
4. ANÁLISIS INTERNO.....	21
4.1 RECURSOS Y CAPACIDADES.	21
5. ANÁLISIS DAFO.....	24
6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	25
6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	25
6.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MARKETING.	25
6.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.	25
7. PLAN DE ACCIÓN.....	27
7.1 PLAN DE PRODUCTO.....	27
7.2 PLAN DE PRECIO.	29
7.2 PLAN DE DISTRIBUCIÓN.	30
7.3 PLAN DE COMUNICACIÓN.....	30
8. EJECUCIÓN Y CONTROL.....	33
9. CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFÍA.....	36

RESUMEN

El plan de marketing de una empresa nos permitirá conocer cuál es el entorno que rodea a la empresa, y a partir de ese análisis desarrollar una serie de objetivos y estrategias a corto y largo plazo, que puedan ser alcanzables para el negocio. Tras plantear los objetivos será necesario establecer cómo alcanzarlos a través de un plan de acción.

Este trabajo trata de desarrollar un plan de marketing enfocado en una escuela de surf y paddle surf en Cantabria, más concretamente en el pueblo de Cuchía.

El plan sigue un enfoque general y se divide en dos grandes bloques: marketing estratégico y marketing operativo.

Antes de detallar los dos bloques principales, se define la empresa a través de su misión, visión y valores.

En el primer bloque se describe el mercado de referencia, y se analiza tanto el entorno externo (macroentorno, microentorno), del que se extraen amenazas y oportunidades, como el entorno propio de la escuela del que se extraen sus fortalezas y debilidades. Se detallarán escenarios como el económico y el demográfico, además de estudiar desde distintos puntos (competidores, proveedores, entorno medio-ambiental, etc.) la industria del surf en Cantabria. Una vez realizados los análisis, se concreta el análisis DAFO. A partir del análisis DAFO se establecen los objetivos y estrategias que puedan ayudar a mejorar el negocio.

El segundo bloque trata de desarrollar un plan de acción a través de las variables del marketing operativo (producto, precio, distribución y comunicación) teniendo en cuenta los objetivos y estrategias expuestas en el bloque anterior. Es decir, se analizan como se desarrollan esas variables en el actual funcionamiento del negocio, y cómo deberían variar para adaptarse a los nuevos objetivos y estrategias que se han establecido. El bloque concluye con la exposición teórica de la ejecución del plan y su control.

Por último, se precisan las conclusiones tomadas tras finalizar los análisis anteriores.

Palabras clave: Marketing, surf, mercado, marketing estratégico, marketing operativo.

ABSTRACT

The marketing plan of any company enable us to understand the environments that surrounds the company and develop a number of objectives and strategies, both in the short and long term that might be reachable for the business. After setting those objectives it will be necessary to establish how to achieve them through an action plan.

This work tries to create a Marketing plan focused on a Surf and Paddle Surf school in Cantabria, more specifically in the town of Cuchía.

The plan follows a general approach and it is divided in two main sections: Strategic marketing and operative marketing.

Before detailing the main sections, I define the company through its mission, vision and principles.

In the first section, I define the reference market, and analise both the external environment (macroenviroment, microenviroment) from where threats and opportunities are deduced, and the school's own environment from where its forces and weaknesses are deduced. I will detail different scenarios such as the economic or the demographic, as well as studying from different points (competitors, suppliers, environments, etc.) the surf industry in Cantabria. Once the analysis is done, I will settle on the SWOT analysis. From the SWOT analysis, I will set objectives and strategies to help improve the business.

The second section develops an action plan through variables from the operative marketing (product, price, distribution and communication), keeping in mind the objectives and strategies set on the previous block. In other words, I will analyse how these variables develop in the actual functioning of the business and how they should be modified to adapt to the new strategies and objectives already established. The section concludes with the theoretical statement of the plan's execution and its control.

Finally, it specifies the conclusion learnt after finishing the previous analysis.

Keywords: Marketing, surf, market, strategic marketing, operative marketing.

1. INTRODUCCIÓN

Este plan de marketing está enfocado hacia el negocio de las escuelas de surf, en concreto una escuela situada en la Playa de Marzán en el pueblo de Cuchía (Cantabria), cuyo nombre es Waikiki Cuchía. Waikiki es una escuela de surf y stand up paddle surf (SUP por sus siglas en inglés) que comenzó su andadura en 2016. A l frente de la escuela está la familia Fernández Llanes muy cercana siempre al pueblo ya que tienen allí residencia. La escuela la dirigen dos de sus hijos Aníbal e Inés, aunque el resto de miembros de la familia y familiares cercanos también colaboran en el negocio. Varios factores impulsaron la idea de montar la escuela, principalmente su pasión por el surf y el nivel de experiencia, puesto que llevan practicando este deporte desde temprana edad. Otros factores destacados son, por un lado, el entorno donde se ubica la escuela, muy adecuado tanto para la práctica del surf y de SUP, el cual conocen a la perfección, y por otro lado la inexistencia de otras escuelas en la zona también han sido determinantes.

La idea de este trabajo es plasmar en un documento académico el análisis sobre las variables del marketing estratégico (análisis externo, análisis interno) y el marketing operativo (plan de acción) y cómo afectan a Waikiki, generando amenazas y oportunidades para el negocio, y cómo éstas influyen a su vez en la toma de decisiones a la hora de plantearse sus objetivos o metas. Además del análisis, también se ha planteado ciertas ideas que pueden ayudar al negocio a mejorar tanto en el largo como en el corto plazo.

El trabajo se divide en dos apartados. La primera parte, en la que se analiza el marketing estratégico, del que se extraerán las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que afectan a la escuela, que se recogerán en la matriz DAFO. Tras la matriz DAFO, se trazan los objetivos y estrategias a corto y largo plazo de la escuela.

El segundo apartado se centra en el marketing operativo, desarrollando el plan de acción del negocio basado en las cuatro “P” (price, product, place, promotion) del marketing mix y su posterior ejecución y control.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

¿Quiénes somos?, ¿Quiénes queremos ser?, ¿Cuáles son nuestros valores? Estas tres preguntas son las que definen a grandes rasgos la misión, la visión y los valores de la empresa respectivamente (Espinosa, 2012).

La misión representa la razón de ser del negocio y su objetivo principal. Waikiki es una escuela de surf y stand up paddle surf (SUP) que se dedica a la enseñanza de ambas modalidades y al alquiler de material para practicarlas, con el fin de que las personas tengan una experiencia única y vayan aprendiendo como es el mundo del surf y sus valores.

La visión a futuro de Waikiki (¿Quiénes queremos ser?) es sencilla y clara, mantener la esencia del principio, es decir, continuar siendo esa pequeña escuela local en la que se enseña de una forma divertida y eficaz tanto el surf como el paddle surf, ofreciendo un servicio de calidad y al alcance de todos.

¿Cuáles son los valores de Waikiki? El surf además de ser un deporte, es cultura y un modo de vida. Los valores que rigen dentro del mundo del surf están relacionados con el compromiso a no dañar el medio que te rodea (el mar y las playas), la libertad y el respeto al deporte y a las personas que lo practican. Estos son los valores en los que Waikiki cree e intenta transmitir, siempre desde la humildad y de forma cercana a todo aquel que requiera de sus servicios.

3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.

3.1 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA.

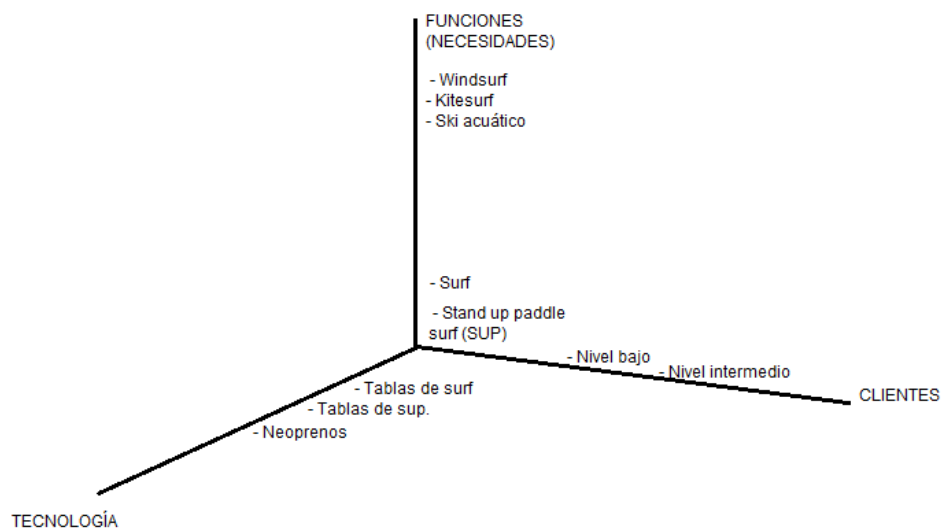
El mercado de referencia es aquel en el que compite la empresa o negocio en cuestión y desarrolla en él su estrategia de negocio (Lambin 1995).

Mediante el modelo tridimensional de Abell se puede delimitar lo que es el mercado de referencia. Derek Abell (1980) propuso un modelo con el cual poder definir y situar nuestro negocio antes de llevar a cabo la planificación estratégica. El modelo gira en torno a tres categorías: Clientes (“¿De quién satisface necesidades o deseos”), Necesidades (“¿Qué se satisface?”), Tecnología (“¿Cómo se satisface?”).

Si lo aplicamos en nuestro caso de estudio, capturaríamos un grupo de clientes que comprenden distintos niveles de experiencia (bajo, intermedio), los cuales tienen preferencias (necesidades) por el deporte, en concreto, los deportes acuáticos de tabla. Dentro de esta categoría encontramos diversos deportes como windsurf, kitesurf, ski acuático, surf y el derivado del surf SUP (stand up paddle). La escuela se centra en los dos últimos surf y sup.

Para satisfacer esas necesidades (tecnologías) necesitaremos todo el material necesario para poder realizar correctamente las actividades de surf y paddle sup, es decir, tablas, remos, neoprenos, etc.

GRÁFICO 3.1: Modelo tridimensional de Abell.



Fuente: Elaboración propia.

3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR: MACROENTORNO Y MICROENTORNO.

Cuando se analiza el entorno, se trata de observar y entender aquellos factores que son externos a la empresa e influyen tanto en sus decisiones como en su actividad. Analizaremos el entorno general o macroentorno y el entorno específico o microentorno, tratando de reconocer las oportunidades que el negocio debe aprovechar o las amenazas que debe evitar.

3.2.1 Macroentorno

Dentro del macroentorno vamos a analizar seis dimensiones: entorno demográfico, entorno económico, entorno político-legal, entorno sociocultural, entorno medioambiental, entorno tecnológico.

a) Entorno demográfico:

El grupo poblacional que nos interesa estudiar, en nuestro caso, es el que pertenece a Cantabria lugar donde está situada la escuela y donde realiza su actividad. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) la población en Cantabria para el año 2019 era de 581.078 personas. Observando el siguiente gráfico podemos extraer cómo ha evolucionado la población en Cantabria durante los últimos años:

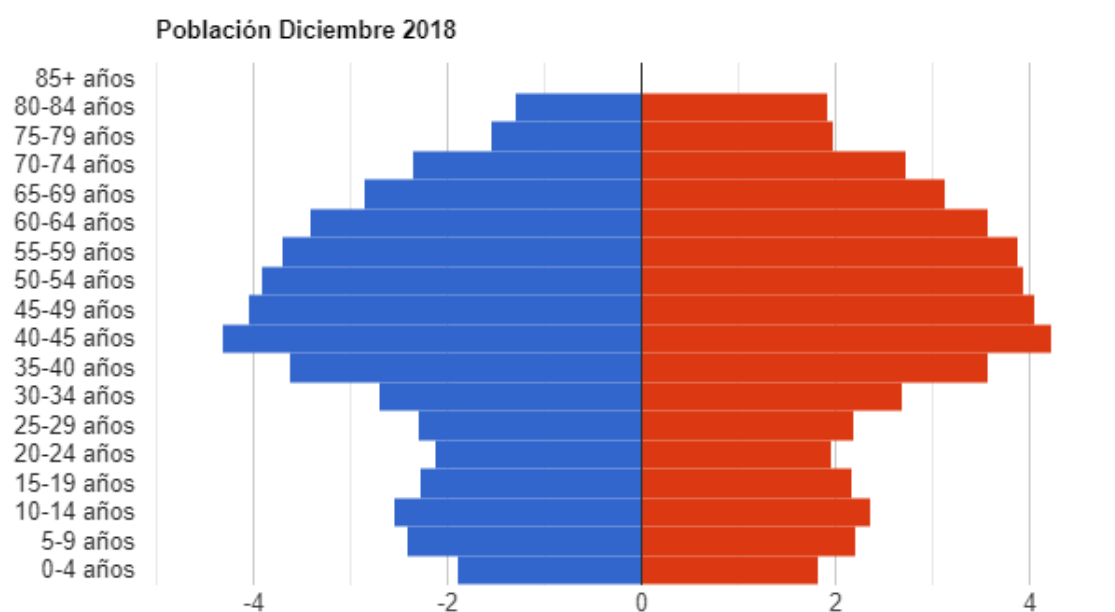
GRÁFICO 3.2: Evolución de la población en Cantabria.



Fuente: EPdata a partir de datos del INE.

Se destaca un claro descenso en la población cántabra, pasando de 592.387 personas en 2012 (máximo de la serie) a 582.357 personas en 2020 (dato provisional), este descenso puede explicarse por la influencia de los movimientos migratorios interiores y exteriores.

GRÁFICO 3.3: Pirámide de población Cantabria



En cuanto a la distribución de la población por edades y sexo (azul - hombre, rojo - mujer) en Cantabria en el año 2019, nos encontramos con una población adulta, la mayor parte de las personas se sitúa en el tramo de edad 35 - 65 años. También cabe destacar que el número de personas que se sitúan en los tramos de edad superiores a los 65 años es similar, sobre todo en el caso de las mujeres, a los tramos de edad menos avanzados (0 – 25 años). Para concretar este hecho, es interesante observar la evolución de las tasas de envejecimiento (porcentaje > 64 años) y de juventud a lo largo de los últimos años.

TABLA 3.1: Tasas de envejecimiento y juventud en Cantabria

Años	Variables	
	Tasa de envejecimiento (%)	Tasa de juventud (%)
2008	18.43	12.44
2009	18.36	12.79
2010	18.50	13.02
2011	18.74	13.19
2012	18.99	13.37
2013	19.32	13.48
2014	19.81	13.58
2015	20.27	13.59
2016	20.67	13.57
2017	23.58	12.85
2018	21.47	13.45

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Cántabro de Estadística (ICANE).

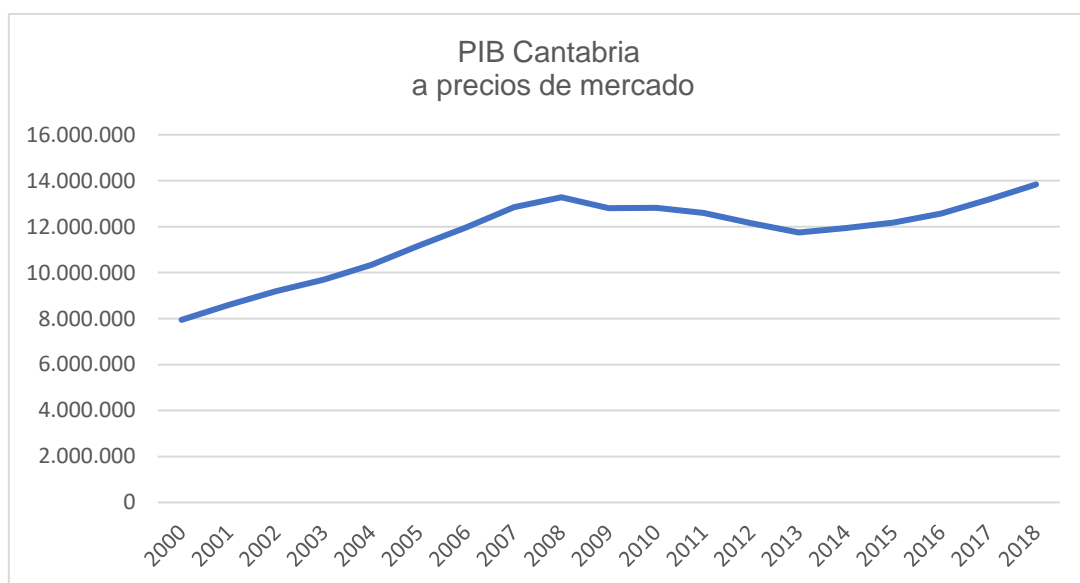
El porcentaje de personas mayores de 64 años es siempre superior al de las personas jóvenes (> 15 años), además la tasa de envejecimiento ha aumentado en dos puntos aproximadamente durante la última década mientras que la de juventud aumentó en un punto.

Por tanto, el entorno demográfico no es nada favorable para las actividades que lleva a cabo la escuela, ya que la población en Cantabria cada vez es menor, lo que se traduce en un menor número de posibles clientes, y es una población cada vez más envejecida reduciendo aún más el número de clientes potenciales (jóvenes).

b) Entorno económico:

Tanto la economía española como la cántabra han sufrido a lo largo de la última década una serie de perturbaciones, primero la crisis económica (2008) y la recesión en los años posteriores. A partir de 2014 comenzó el periodo de recuperación hasta la actualidad, la cual se ha visto marcada por una gran crisis sanitaria internacional (COVID-19) que ha desencadenado a su vez una gran crisis económica cuya magnitud no puede ser todavía valorada, pero se prevé que incluso pueda superar a la Gran Depresión de los años 30 (Serrano, 2020).

GRÁFICO 3.4: Evolución del PIB de Cantabria.

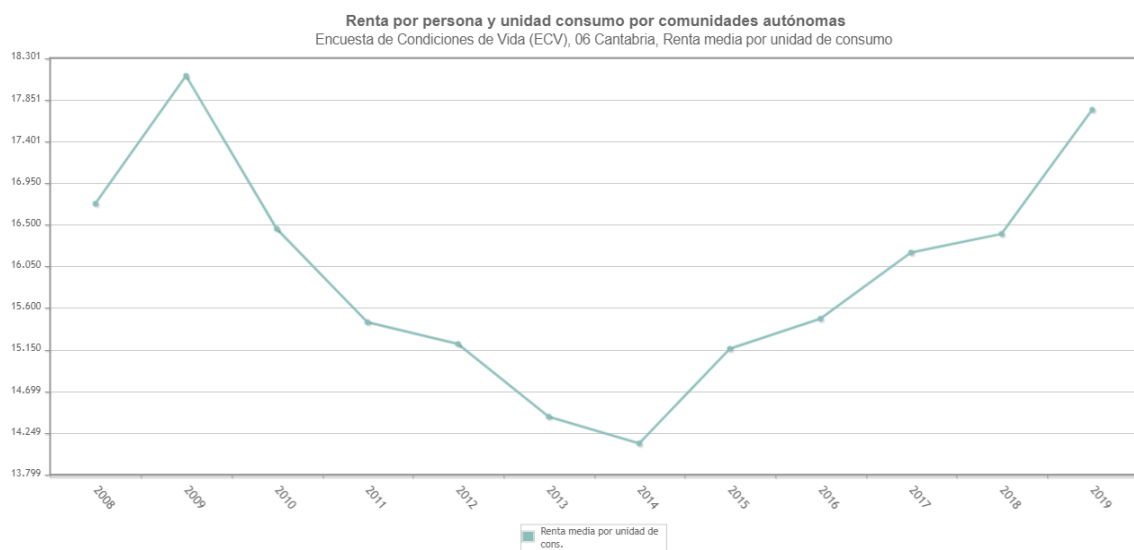


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del ICANE

El PIB cántabro ha evolucionado favorablemente a lo largo de las dos últimas décadas, el PIB nominal en el 2000 se situaba aproximadamente en los 8 millones de euros, en 2018 ya rondaba los 14 millones de euros. La evolución no ha sido la misma en todos los periodos, cabe destacar el fuerte crecimiento durante la época previa a la crisis económica (2000 – 2007), el posterior descenso durante la crisis y la recesión (2008 – 2014) y después un aumento con la recuperación económica (2015 - 2018). Esto nos indica la fuerte dependencia que tienen la economía cántabra, al igual que la española, a los ciclos económicos.

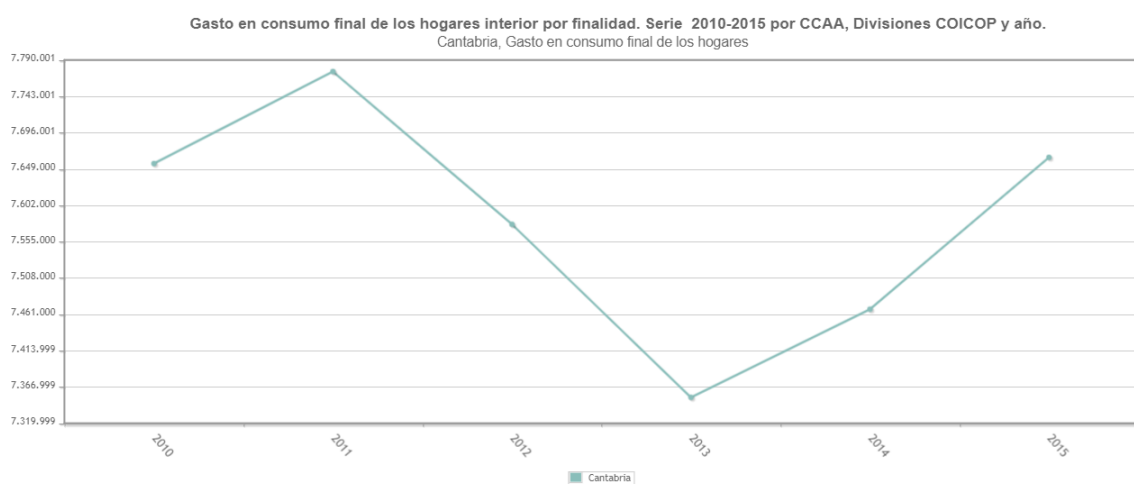
Las magnitudes de nivel de renta por unidad de consumo y gasto final de los hogares siguen prácticamente la tendencia anterior, como podemos observar en los siguientes gráficos:

GRÁFICO 3.5: Evolución de la renta por unidad de consumo en Cantabria



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

GRÁFICO 3.6: Evolución del gasto en consumo final de los hogares en Cantabria.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

En cuanto al mercado laboral la tendencia también es la misma: una elevada tasa de paro durante la crisis y descenso en la recuperación. Aun así, el entorno laboral en España y Cantabria siempre suele ser inestable, combinando altas tasas de desempleo y temporalidad (Rallo, 2018).

GRÁFICO 3.7: Evolución de la tasa de paro en Cantabria.

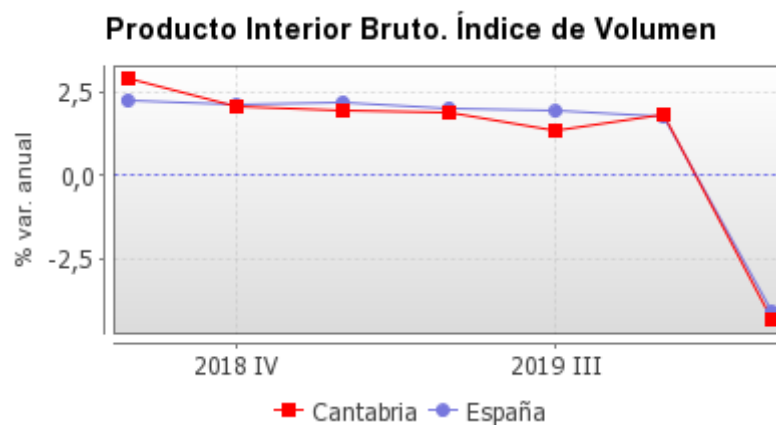


Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Es importante remarcar la situación económica actual, provocada por la crisis sanitaria internacional generada por el virus SARS-CoV-2, que ha afectado a todas las regiones de España de forma crítica.

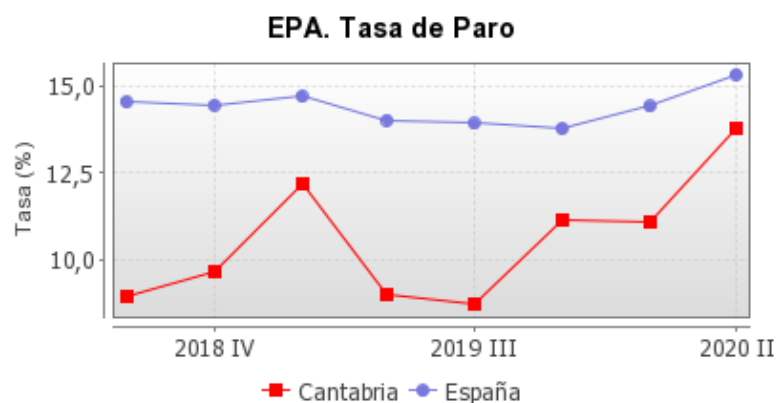
A este respecto, estos son los últimos datos que ha arrojado el Instituto Cántabro de Estadística (ICANE) sobre el PIB y la tasa de paro en Cantabria.

GRÁFICO 3.8: Comparativa PIB de Cantabria y España (COVID-19).



Fuente: Instituto Cántabro de Estadística (ICANE).

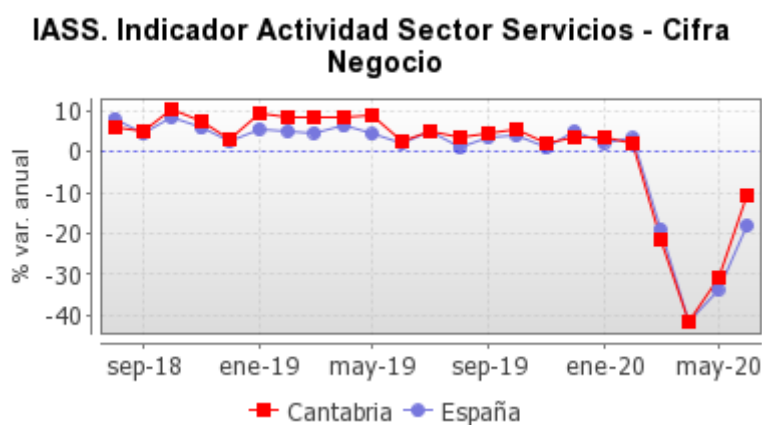
GRÁFICO 3.9: Comparativa de la tasa de paro de Cantabria y España (COVID-19).



Fuente: Instituto Cántabro de Estadística (ICANE).

Otra perspectiva interesante es la que nos muestra el Indicador Actividad Sector Servicios (IASS), en la que podemos ver la gran caída en la cifra de negocio que ha sufrido el sector servicios, debido en gran parte a la actual crisis sanitaria y económica.

GRÁFICO 3.10: Evolución IASS de Cantabria (COVID-19).



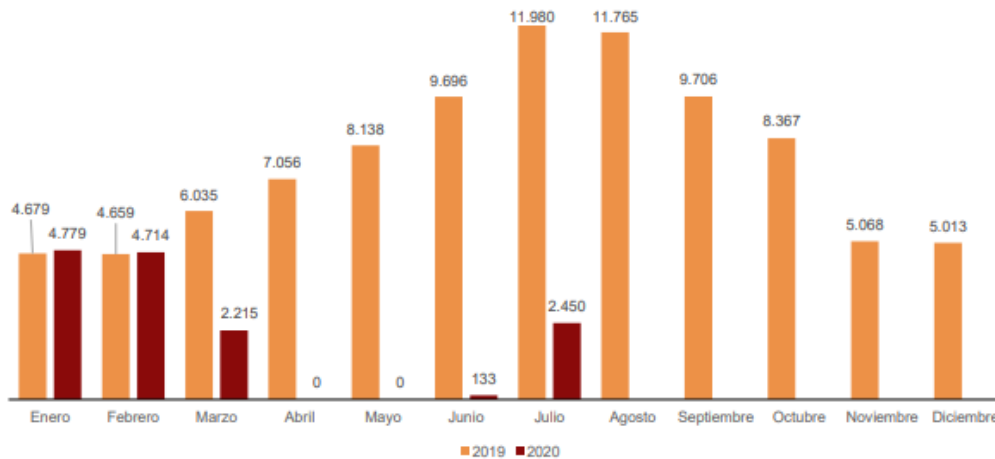
Fuente: Instituto Cántabro de Estadística (ICANE).

Por tanto, la situación actual de la economía no es nada halagüeña, si el periodo anterior de recuperación económica puede ser visto como una oportunidad para el negocio, ahora se ha convertido en una verdadera amenaza.

Los datos económicos relacionados con la temporada turística en plena pandemia dejan unos números desoladores. El turismo en España representa el 14% del PIB, aportó en 2018 alrededor de 178.000 millones de euros a la economía española según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés). En 2020, España ha perdido 28 millones de turistas lo que se traduce en unas pérdidas en ingresos de 28.400 millones de € según el Instituto Nacional de Estadística. Esto ha afectado sobre todo a las CCAA que dependen del turismo internacional, como es el caso de Baleares o Canarias en las que el turismo representa más del 30% de su PIB.

GRAFICO 3.11: Comparativa del gasto total de los turistas en España.

Gasto total de los turistas internacionales. Comparativa 2019-2020
Millones de euros



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Pero esta caída del turismo internacional, no ha afectado por igual a las CCAA. Frente al enorme descenso de turistas extranjeros, el turismo nacional ha salvado la temporada de las comunidades del norte de España. Aunque su descenso también es notable, Cantabria recibió en junio en torno a 20.000 viajeros frente a los 140.000 en junio de 2019, pero a su vez Canarias recibió también en junio 9.000 frente a los 812.727 que recibió en el mismo mes el año pasado. El sector turístico en Cantabria representa el 11% de su PIB (por debajo de la media nacional) mientras que en Canarias un 35%. Si comparamos la caída de sus PIB, según datos de la Airef, durante el segundo trimestre de 2020, Cantabria tuvo una caída del 14% en su tasa intertrimestral, mientras que la de Canarias fue del 21%.

Como se puede observar la caída ha sido asimétrica, en las Comunidades Autónomas como Cantabria en las que la incidencia ha sido menor y han conseguido mantener un número mayor de visitantes, este hecho es una oportunidad en cambio es una amenaza en los territorios como Canarias que dependen enormemente de la temporada turística.

c) Entorno sociocultural:

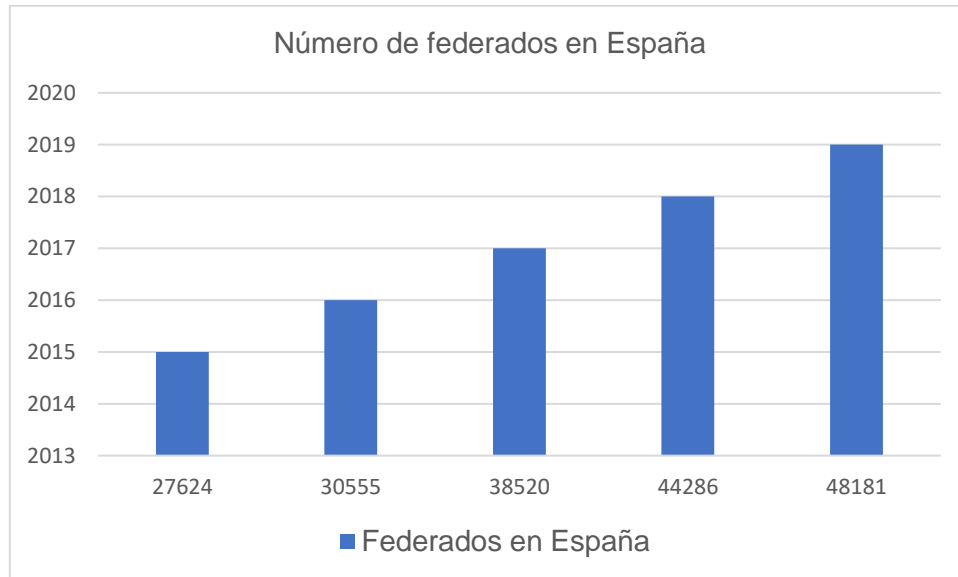
Gracias al desarrollo y crecimiento económico que ha conseguido mejorar el nivel de renta de las familias, se han producido cambios tanto en la oferta como en la demanda. Las personas tienen más capacidad para cubrir sus necesidades básicas y han cambiado sus pautas de consumo, pudiendo sustituir más horas de ocio por horas de trabajo, lo que se conoce como efecto sustitución y efecto renta.

Con el desarrollo de las sociedades y la difusión de los valores posmodernos, se ha introducido la práctica deportiva como forma de disfrutar el tiempo de ocio o incluso como un estilo de vida más allá de la práctica deportiva tradicional que siempre ha estado más ligada al deporte de élite y profesional (García Ferrando, 2006).

El surf es un deporte en auge, tal es su popularidad que el surf será Deporte Olímpico en los Juegos Olímpicos de Tokio 2021. En España este deporte también ha ganado

mucha popularidad, simplemente observando el número de surfistas federados nos podemos dar cuenta, o también si observamos el gran número de campeonatos de surf que se realizan a lo largo de las costas españolas, que han dado acogida incluso a pruebas oficiales del campeonato mundial de surf, World surf League (WSL) o, por ejemplo, la Vaca Gigante un campeonato de olas gigantes que se celebra en los acantilados de El Bocal en Santander, en el cual se reunieron entorno a 8000 personas en la edición de 2016.

GRÁFICO 3.12: Evolución del número de surfistas federados en España.



Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Cultura y Deporte.

Aparte de ganar reconocimiento como deporte profesional, el surf es una práctica deportiva que, como hemos mencionado antes, se ha convertido en un deporte relacionado totalmente al ocio y cada vez son más las personas que durante la época veraniega, en mayor medida, y durante todo el año lo practican libremente como pasatiempo o para hacer deporte. Además de formar parte del ocio deportivo, en los últimos años el surf también se ha convertido en un producto para el desarrollo del turismo en España, sobre todo en nuestro entorno de la costa cántabra. Cantabria es la cuna del surf en el país desde que se introdujo en España en torno a los años 60 del Siglo XX.

Tal es el impacto que el surf genera en Cantabria, que según datos del Ayuntamiento de Ribamontán al Mar, localidad donde más se explota y se practica el surf, pasó de generar en 2009 1.6 millones de euros al año a generar 4.1 millones de euros y crear 141 puestos de trabajo directos en 2016, recibiendo alrededor de 15.500 turistas relacionados con esta actividad. En Cantabria se estima que el surf generó ese mismo año un impacto económico de 13.6 millones de euros y 414 empleos directos, mientras que en el año 2009 generó 8,2 millones de euros, 238 empleos directos y en 2014 generó 12,4 millones de euros, 365 empleos directos.

Es importante en este apartado mencionar los cambios, debido a la pandemia global del coronavirus, que han provocado en nuestra sociedad las etapas de confinamiento y la conocida como “Nueva Normalidad”, ya que éstas han transformado de manera significativa hábitos y comportamientos en la sociedad. Durante la etapa del confinamiento se limitaron los movimientos de los ciudadanos y se obligó a detener actividades no esenciales (servicios relacionados con el ocio, etc). En la etapa actual o “Nueva Normalidad” se ha permitido el funcionamiento de la mayoría de negocios, exceptuando los relacionados con el ocio nocturno, se han introducido nuevas

medidas higiénicas y sanitarias obligatorias como, por ejemplo, el uso de mascarillas o la prohibición de fumar en espacios públicos (BOC, 15 agosto 2019). A parte de las restricciones que las autoridades en cuestión hayan introducido, la sociedad en general ha tenido que responder independientemente de las nuevas normas, cambiando sus hábitos anteriores, siendo cautelosos a la hora de mantener relaciones sociales, desinfectando sus manos constantemente o usando la mascarilla para evitar propagar el virus, reduciendo sus actividades de ocio, etc. (Zerón, 2020).

Por tanto, destacar en este apartado, por un lado, la importancia del turismo en Cantabria, el desarrollo de la industria turística relacionada con el surf. Asimismo, los hábitos deportivos y de vida saludable adquiridos por la sociedad son buenas oportunidades para aprovechar el negocio.

Por otro lado, las restricciones impuestas y los nuevos comportamientos generados, debido a la pandemia del virus SARS-CoV-2 se presentan como importantes amenazas a la hora de llevar a cabo la actividad del negocio.

d) Entorno político-legal:

Al igual que el resto de actividades y negocios, tanto el surf como otros deportes acuáticos relacionados pueden generar externalidades negativas, las autoridades ante estos casos intervienen a través de regulaciones con el fin de solucionarlas. Esto es precisamente lo que ha ocurrido con la regulación de Costas para limitar la actividad en el agua de las escuelas de surf, debido a un problema de masificación en el agua que se ha dado en los últimos años debido al auge del surf en Cantabria y otras CCAA. El problema se da cuando un gran número de surfistas se encuentran a la vez practicando el surf, generando una externalidad negativa hacia los bañistas a los cuales les resulta prácticamente imposible poder bañarse.

Ante las quejas de los bañistas la Demarcación de Costas en Cantabria ha establecido una serie de limitaciones para reducir el uso de espacio marítimo que aprovechan las escuelas de surf. Estas limitaciones son: fijar un número máximo de concesiones a las escuelas de surf para poder llevar a cabo sus actividades en la costa; aplicar un ratio profesor – alumno, es decir, cada profesor solo podrá tener a su disposición un máximo de ocho alumnos; establecer tasas económicas a las escuelas por el número de tablas que haya en el agua durante las clases.

Mas allá de las regulaciones, otras medidas para evitar la masificación y alargar la temporada del surf es, por ejemplo, desestacionalizar la temporada, una idea que está llevando a cabo el ayuntamiento de Ribamontán al Mar.

El Ayuntamiento de Ribamontán al Mar, es un gran ejemplo de cómo una entidad pública está gestionando e impulsando el surf y sus actividades relacionadas para beneficiar al municipio. Han elaborado el “primer plan de dinamización turística de España enfocado al surf” en colaboración con otras entidades (Turespaña, Gobierno de Cantabria). El plan contó en un inicio con un presupuesto de 2.700.000 de euros. Con este plan se ha tratado de especializar el municipio como destino turístico de surf, profesionalizar la industria del surf en el municipio, apoyar a las empresas del sector, promover eventos, crear espacios adecuados al surf y al turismo, etc.

En cuanto a tributación, cabe destacar que con la entrada en vigor del Real Decreto-Ley 20/12 con fecha 13 de julio, las prestaciones de servicios a personas que practiquen deporte o la educación física pasaron de aplicarse un tipo impositivo del 8% a un tipo del 21%. Con el fin de aliviar carga impositiva de las empresas y negocios que ofrecen este tipo de servicios y remarcar la importancia del deporte, se creó el Manifiesto de la Mesa Sectorial del Deporte Actualmente, es prácticamente imposible que se reduzcan las cargas impositivas en cualquier sector debido a la crisis sanitaria y económica, es fácil encontrar noticias en internet sobre subidas de impuestos o

recortes del gasto público que el Gobierno debe llevar a cabo para mantener la estabilidad presupuestaria.

El entorno político legal nos presenta oportunidades, como hemos visto con la colaboración del sector público con la industria del surf para impulsar este sector como es en el caso de Ribamontán al Mar, algo que si se extiende a otros municipios podría de ser de gran ayuda para las escuelas de surf.

Por otra parte, también hemos visto como se está comenzado a regular el sector, lo que podría resultar una amenaza si las regulaciones son excesivas y limitan demasiado el espacio de uso marítimo de las escuelas o el número de alumnos. A su vez, las posibles subidas impositivas o la reducción de gasto público podrían acabar ahogando la actividad económica de las escuelas de surf y eliminar posibles ayudas públicas al sector.

e) Entorno medioambiental:

Es de sobra conocido por toda la importancia que tiene cuidar nuestro entorno. Numerosos estudios como, por ejemplo, el informe elaborado en 1987 por la ex primera ministra noruega Go Harlem Brundtland que muestran el impacto negativo de la actividad humana sobre el medioambiente, debido a este grave problema se intenta concienciar a la sociedad con el fin de reducir este impacto negativo, por ello nos podemos encontrar con proyectos, estudios (Roldán, 2019), que son impulsados desde cualquier ámbito tanto privado como público y de colaboración entre ambos.

Un gran ejemplo de concienciación con el medioambiente y enfocado al surf, es la ONG de origen cántabro Surf&Nature Alliance, que se define como *“una organización intercultural sin ánimo de lucro dedicada a proteger el medio costero, empoderando a las comunidades locales a través de la valorización, conservación, protección legal y gestión sostenible de sus recursos naturales y patrimonio cultural”*. Realizan todo tipo de eventos, actividades, proyectos, etc. alrededor de todo el mundo. Un proyecto interesante es el de “Surfstenibilidad” un programa propio de surf y desarrollo sostenible, que consiste en utilizar *“el valor del surfing y las olas para fomentar modelos de desarrollo sostenible a largo plazo”*.

El proyecto “Surfstenibilidad” cobra vida en el entorno medioambiental cántabro, muy cercano a la escuela de Waikiki, de la zona de Suances, “Suances Surfing Sostenible”. El proyecto ha sido impulsado en colaboración con el Club de Surf de los Locos en Suances, y cuenta con la participación de más negocios del municipio todos relacionados con el surf y las olas. En este proyecto, los participantes se comprometen a ser un actor principal aplicando el protocolo acordado en el proyecto en la actividad diaria del negocio y pretenden que esto se aplique más allá del surf y afecte a más empresas del lugar.

Las reservas naturales del surf son acciones de *“patrimonialización a distintos niveles, que implica el reconocimiento y puesta en valor de las rompientes de interés para la práctica del surf como un patrimonio natural y un recurso deportivo, socio-económico, y cultural, estratégico para las comunidades locales costeras”*. S&N Alliance trabaja con las autoridades locales competentes para proteger este tipo de lugares, en Cantabria zonas como Suances, Ribamontán al Mar y Noja se han declarado reservas naturales del surf.

También podemos encontrar noticias negativas, por ejemplo, el hecho de que “ACPT denuncia un nuevo vertido de aguas fecales en dos playas de Suances” fue publicada en el diario.es el 14 de agosto de 2018. Este tipo de amenazas para el entorno remarcan lo importante que es que se creen proyectos y asociaciones que traten de preservar el entorno sobre todo a largo plazo.

f) Entorno tecnológico:

La tecnología está siempre presente en todos los ámbitos deportivos, y el surf no es una excepción.

El uso de la tecnología se puede ver en la creación de nuevos productos, como son las tablas de la marca Channel Islands, que ha colaborado con la marca Trace para crear nuevas tablas con materiales más avanzados y adaptar la tecnología Trace a las tablas de surf. La tecnología Trace se trata de un sensor que permite monitorear tu actividad deportiva (kilómetros recorridos, quema de calorías, etc.).

Otro avance tecnológico y revolucionario en el mundo del surf son las piscinas de olas artificiales. Son instalaciones que crean condiciones óptimas para poder surfear, generando olas perfectas. Como ejemplo tenemos la tecnología patentada Wavegarden, una empresa creada por un ingeniero y surfista vasco, Josema Odriozola y una economista deportiva alemana Karin Frish, con sede en San Sebastian (España), se dedican a la investigación y creación de este tipo de instalaciones. Ofrecen dos tipos de instalaciones diferentes, Cove o Lagoon, que se adecúan dependiendo de la idea de proyecto o el lugar de instalación.

IMAGEN 3.13: Laguna de olas artificiales Wavegarden



Fuente: Google imágenes.

La evolución de la tecnología se presenta como una oportunidad, con los nuevos productos que enriquecen aún más la experiencia del surf, pero también como una amenaza si las instalaciones de olas artificiales desplazan a las personas de la playa a las piscinas, aunque podrían complementar.

3.2.2 Microentorno.

En el microentorno vamos a analizar los agentes que afectan de forma directa a la actividad de la escuela, estos son: consumidores, proveedores, intermediarios de marketing y competidores.

a) Consumidores:

El colectivo de surfistas y paddle surfistas es muy diverso, en cuanto a edad y sexo, el rango de edad es muy amplio, tanto niños como jóvenes y adultos, realizan ambos deportes, lo podemos ver incluso a nivel profesional, una de las grandes figuras del mundo del surf es el americano Kelly Slater que a sus 48 años sigue compitiendo en la elite del surf mundial. Tanto hombres como mujeres tienen relevancia, el segmento de mujeres en el surf nunca ha sido residual, la primera mujer surfista profesional fue Margo Oberg en 1975, además existen marcas de material y ropa de surf exclusivas para mujeres como, por ejemplo, Roxy. También las marcas más reconocidas tienen secciones para ambos sexos.

Por nivel de experiencia, encontramos cuatro niveles de consumidores: inexpertos, intermedios, avanzados y profesionales.

Otro perfil de consumidores de surf y sup, se puede obtener a través de su estilo de vida: personas que les gusta disfrutar del ocio y el buen tiempo realizando deportes acuáticos, personas deportistas, turistas de playa, o apasionados por el surf y su cultura.

A través de los beneficios que les aporta la práctica de estos deportes, se definen otros perfiles de consumidores, por ejemplo; personas que buscan pasar un buen rato con sus amigos o familiares, personas que tienen hábitos saludables, gente que busca experiencias relacionadas con la aventura y la adrenalina, etc.

b) Proveedores:

Los proveedores se encargan de suministrar el material para poder llevar a cabo las clases y realizar el alquiler del mismo.

Para la compra de las tablas de paddle surf y los neoprenos se contacta directamente con las marcas. En el caso de las tablas de sup la marca SPS (Stand Up Paddle Surf – The Fun Sup Company), y para los neoprenos la marca O'neal. Ambos son proveedores de calidad, no han presentado ninguna incidencia y su material funciona muy bien, nunca presentan fallos.

Las tablas de surf se obtienen a través de una tienda en Santander especializada en deportes de tabla llamada Obsession Surf. Este proveedor les suministra las tablas de surf de la marca Next. Es un proveedor de calidad con el que, además, poseen un trato cercano.

La relación con los proveedores por lo general es muy buena, por tanto, se convierte en una oportunidad para la escuela.

c) Intermediarios de marketing:

En este caso, Waikiki no cuenta con intermediarios de marketing que faciliten su labor comercial.

d) Competidores:

Con una simple búsqueda en Google Maps, introduciendo “escuelas de surf” en cualquier punto de la costa cántabra nos podemos dar cuenta del gran número de escuelas de surf o negocios relacionados con el surf que existen. Si miramos en las reseñas de las escuelas, por lo general, la gran parte de ellas tienen muy buenas reseñas (entre 4 y 5 estrellas), en los comentarios la gente expresa su gratitud hacia el trato de los monitores y las buenas experiencias que han tenido surfeando, por tanto, la mayor parte de las escuelas siempre suelen tener un trato cercano y agradable con el cliente. A la hora de analizar los comentarios relacionados con la forma de enseñar y plantear las clases nos encontramos, igualmente, con comentarios positivos. La competencia a nivel de escuelas es muy elevada, ya que hay muchas localizaciones para surfear y un gran número de escuelas. En Ribamontán al Mar, el municipio donde más demanda de surf hay, podemos encontrar unas 20 escuelas y en la zona de Suances – Cuchía, donde se ubica Waikiki, podemos encontrar en torno a 10. Simplemente en dos zonas ya tenemos unas 30 escuelas, sin contar la zona de Laredo, Noja, Santander, etc. por tanto, esto nos da una buena idea sobre el nivel de competencia que existe.

La siguiente tabla comparativa, entre distintas escuelas de la misma zona de Waikiki, muestra la similitud de los precios entre escuelas (mercado competitivo).

TABLA 3.2: Comparativa de precios por alquiler de material

ESCUELA	ALQUILER DE MATERIAL		
	Neopreno (4 horas aprox.)	Tabla de surf (4 horas aprox.)	Tabla de sup (4 horas aprox.)
-			
Waikiki Cuchía	8€	10€	40€
Kangaroo (Suances)	8€	15€	25€
Los Locos Surf (Suances)	8€	20€ *	25€
Bio Surf Camp (Suances)	8€	15€	-
KOA (Ribamontán al Mar)	8€	10€	-

Fuente: Elaboración propia a partir de las paginas web de las escuelas.

(*): probablemente sean más de 4 horas (especifican ½ día).

En los niveles más bajos del surf, es fácil que los clientes tengan una experiencia agradable y gratificante, debido a todo lo que engloba el surf que es un deporte que se suele practicar en verano, con buen tiempo, en la playa y rodeado de gente cercana. A nivel de enseñanza, prácticamente la mayoría de las escuelas en niveles básicos suelen enseñar lo mismo (explicaciones teóricas sobre corriente, normas de seguridad, técnicas básicas para surfear, etc.). Lo que quiero remarcar con esto, es la dificultad que se tiene para competir, ya no solo en cantidad de escuelas en la misma zona o lugares cercanos, sino también a la hora de enseñar o dar un buen trato a los clientes.

4. ANÁLISIS INTERNO.

Conocer los recursos y capacidades del propio del negocio, nos servirá para obtener una visión interna del negocio. De esta manera, podremos realizar estrategias mucho más firmes y duraderas en el tiempo y tendremos mucha más capacidad para adaptarnos a los cambios del entorno (Suarez e Ibarra,2002).

4.1 RECURSOS Y CAPACIDADES.

Primero analizaremos los recursos tangibles que posee la escuela, es decir, la parte material del negocio.

Waikiki se encuentra, en un pequeño local de los bajos situados en el alto de la Playa de Marzán en Cuchía, 1828 bajo 3.

IMAGEN 4.1 y 4.2: Ubicación Waikiki Cuchía.



Fuente: Google Maps.

Dentro del local se encuentra todo el material necesario para poder realizar las actividades; tablas de surf, tablas de SUP y remos, trajes de neopreno, son materiales de gran calidad e ideales para que las personas más inexpertas puedan realizar la actividad sin ningún tipo de problema. También poseen una furgoneta que utilizan para transportar el material o a alumnos a las playas. En ocasiones, cuentan con material de merchandising (camisetas) que está disponible para la venta.

PLAN DE MARKETING: ESCUELA DE SURF (WAIKIKI CUCHÍA)

El equipo de trabajo está formado por los miembros de la familia propietaria, son ellos los que se encargan de dirigir y gestionar la escuela. La familia siempre ha estado muy relacionada con el mar y los deportes acuáticos, a parte del surf y sup, practican otros deportes como la pesca, pesca submarina y buceo. Dos de los hijos son los que se suelen encargar de enseñar, prestar el material y dar las clases. Ambos llevan practicando surf desde edad temprana, por lo que poseen un gran nivel de experiencia y han sido formados para poder enseñar en nivel básico e intermedio, incluso alto.

En cuanto a los recursos intangibles, es importante señalar la experiencia, motivación y buenas aptitudes de los monitores. Ambos llevan practicando surf desde edad temprana, por lo que poseen un gran nivel de experiencia y han sido formados para poder enseñar en nivel básico e intermedio, incluso alto.

Todo lo relacionado con la reputación de la escuela, satisfacción de los clientes, etc. lo podemos conocer a través de la actividad en las redes sociales (Facebook o Instagram) y las reseñas que dejan algunos clientes en Google. Aunque el número de votos es muy bajo la página de Facebook cuenta con 5 estrellas y en Google 4.8.

IMAGEN 4.3 y 4.4: Reseña Waikiki



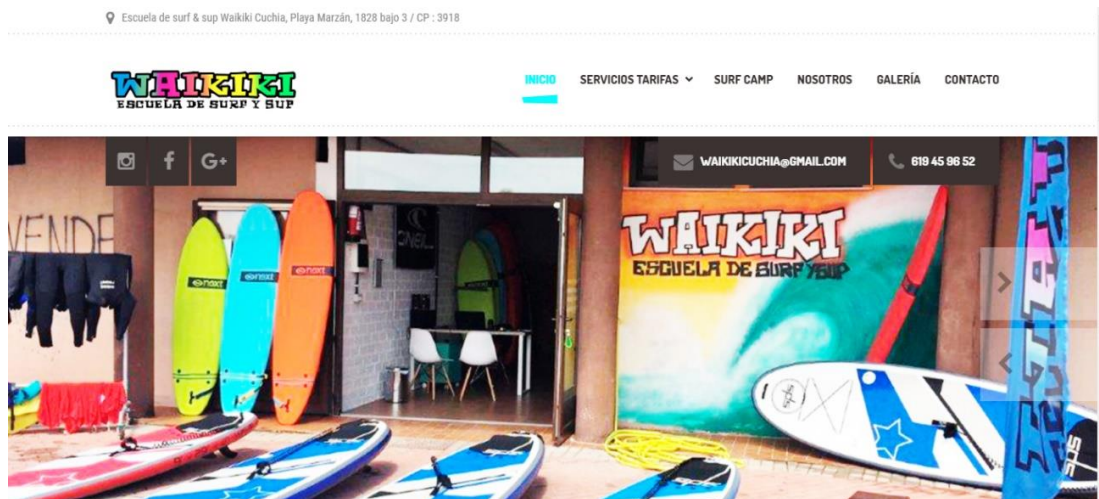
Fuente: Google

En cuanto a las capacidades, Waikiki al ser un negocio de pequeño tamaño que solo abre durante la temporada de verano (estacionalización), no podemos decir que tiene unas capacidades muy grandes, sino que dentro de sus posibilidades trata de mantenerse como una pequeña escuela local reconocida y que pueda aportar algo nuevo o diferente al resto. Por ejemplo, a la hora de comunicarse en las redes sociales mantienen siempre un estrecho contacto con los clientes, ya sea contestando en un periodo de tiempo breve cualquier tipo de duda o comentario. También, siempre tratan de dejar un vínculo con las personas que han pasado por la escuela, subiendo al perfil de Facebook o Instagram videos o fotos de la experiencia que han compartido juntos.

La capacidad comunicativa de Waikiki se puede analizar a través de sus perfiles en las redes sociales y página web. En su página de Facebook tienen 400 seguidores y 200

registros de visitas de gente que ha visitado la escuela y lo ha publicado en su cuenta personal de Facebook, casi sus publicaciones siempre cuentan con interacciones (me gusta, me encanta) y son compartidas por sus seguidores. Su perfil de Instagram tiene alrededor de 600 seguidores, sus fotos y videos siempre cuentan con reacciones (me gusta) y comentarios de los seguidores, los cuales también comparten, en su perfil personal, fotos y videos de su paso por la escuela. La página web posee un diseño atractivo y simple, en ella se puede encontrar todo lo relacionado con la escuela, situación, contacto, servicios, precios, etc. de forma muy sencilla.

IMAGEN 4.5: Página web de Waikiki Cuchía.



Fuente: www.waikikicuchia.com

Otra capacidad positiva está relacionada con los servicios que ofrece, tratando siempre que sean de la mejor calidad, ya sea en material (alquiler) o en enseñar (clases), también a la hora de introducir cosas nuevas, es decir, la capacidad de innovación, como la Waikiki King una tabla de sup gigante para grupos de entre 5 y 8 personas, difícil de encontrar en otras escuelas.

IMAGEN 4.6: Tabla de sup Waikiki King.



Fuente: Google imágenes.

5. ANÁLISIS DAFO.

Una vez analizados el entorno externo e interno de la empresa, seremos capaces de reunir en la matriz DAFO, las fortalezas y debilidades (análisis interno) y las oportunidades y amenazas (análisis externo) sobre la organización y situación del negocio. Con ello seremos capaces de obtener una visión realista a la hora de implementar nuevas estrategias, anticipar o corregir problemas que puedan surgir en el futuro, etc

TABLA 5.1: Matriz DAFO de Waikiki.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Negocio estacional (solo abre en verano) Tamaño de negocio pequeño. 	<ul style="list-style-type: none"> Entorno demográfico poco favorable (envejecimiento de la población). Inestabilidad económica (crisis COVID-19). Cambios en el comportamiento y nuevos hábitos sociales (pandemia). Restricciones y limitaciones a la sociedad (pandemia). Regularizaciones y limitaciones al sector del surf. Contaminación en el medioambiente (playas y mar). Sector de demanda estacional Sector muy competitivo, dificultad para diferenciarse con los competidores. Descenso acusado del número de turistas internacionales en España, debido al COVID-19.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Buena situación de las instalaciones (local muy próximo a la playa) Equipo de trabajo formado y cercano con el cliente. Buena presencia en redes sociales e internet. La calidad percibida por los clientes es buena. Capacidad de diferenciación: material novedoso (Waikiki King) 	<ul style="list-style-type: none"> Hábitos deportivos de la sociedad. Auge del surf en Cantabria. Utilización del surf como herramienta para atraer turismo. Apoyo de organismos públicos y privados para fomentar la industria del surf. Innovaciones que enriquecen la experiencia de surfear (nuevos materiales, olas artificiales, etc.) Poca caída del turismo nacional en Cantabria. Rango de edades de los clientes amplio (niños, jóvenes, adultos) y crecimiento del segmento femenino.

	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con los proveedores
--	--

Fuente: Elaboración propia.

6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo se van a basar en dar una mayor visibilidad a la escuela (corto plazo) y la diferenciación (medio y largo plazo) con la competencia. La mayor visibilidad en redes sociales e internet o anunciarse por ejemplo en radios comarcales, permitirá a la escuela ser más reconocida y así captar nuevos clientes. La diferenciación consistirá en añadir nuevos materiales de alquiler y servicios (clases). Los objetivos son los siguientes:

TABLA 6.1: Objetivos estratégicos de Waikiki.

CORTO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor reconocimiento en el mercado • Aumentar cuota de mercado.
MEDIO / LARGO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la gama de materiales de alquiler y servicios

Fuente: Elaboración propia.

6.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MARKETING.

Diferenciaremos dos tipos de estrategias genéricas; de crecimiento (Ansoff), según la ventaja competitiva (Porter).

La estrategia de crecimiento se llevará a cabo mediante una estrategia de penetración al mercado, haciendo una mayor promoción de la escuela. Por otro lado, se utilizará una estrategia de desarrollo del producto introduciendo nuevos servicios (nuevos materiales de alquiler y clases) en el mismo mercado.

La estrategia según la ventaja competitiva se realizará con la diferenciación, es decir, intentando ofrecer unos servicios de calidad y diferentes al resto de escuelas.

6.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.

En el apartado del análisis interno de Waikiki, se ha descrito diversos perfiles de posibles clientes. En este apartado se seleccionarán los perfiles que son más acordes a la idea de negocio de la escuela:

- a) Criterios subjetivos generales, basados en la personalidad o estilos de vida de los clientes, por lo general, al negocio le interesa gente que le guste disfrutar del ocio y del buen tiempo en el mar o en la playa, que le guste practicar deporte, o que personas que sean intrépidas y aventureras que les gusten vivir experiencias que les generen adrenalina.

- b) Criterios objetivos específicos, teniendo en cuenta el nivel de experiencia, personas inexpertas o de nivel intermedio, incluso alto (objetivo estratégico a largo plazo).

En cuanto a posicionamiento competitivo, Waikiki trata de posicionarse como una escuela de surf y sup cercana a la gente, enseñando cuales son los valores del mundo del surf y cómo se convive y se respeta el entorno que les rodea. El logo de la escuela está compuesto por letras asimétricas que forman su propio nombre, Waikiki. La tipografía se compone de colores vivos, que dan una imagen fresca y alegre. El logo va acompañado de un texto descriptivo “escuela de surf&sup”. Waikiki carece de slogan, aunque sería importante para completar la imagen de la marca crear uno y obtener, de esta manera, una imagen de marca más potente.

IMAGEN 6.1: Waikiki logo.



Fuente: www.waikikicuchia.com

7. PLAN DE ACCIÓN.

En este apartado se analizarán las principales variables del marketing mix u operativo, conocidas como las cuatro “P” del marketing: Producto (servicio), Precio, Distribución (Place) y Publicidad (Comunicación).

7.1 PLAN DE PRODUCTO.

Waikiki ofrece tres tipos de servicios: alquiler de material, clases de surf o sup y travesías de sup.

El servicio de alquiler de materiales, proporciona todo el material necesario para poder realizar las actividades de surf y sup sin problemas. Los materiales que se disponen para el alquiler son: neoprenos, tablas de surf y tablas de sup (incluyen remos). El alquiler tanto de las tablas como de los neoprenos se realiza por separado, y de forma individual (por persona), a excepción de la tabla de sup Waikiki King que se alquila para grupos de 5 a 8 personas. El tiempo de alquiler puede ser de horas (2, 3 y 4 horas) o días (1, 2, 3 días), y la tabla Waikiki King tiene un tiempo máximo de alquiler de 2 horas. Para poder realizar el alquiler es necesario aportar el DNI como fianza.

Tanto las clases de surf como las de sup incluyen material, monitores acreditados y seguro de responsabilidad civil.

Las clases de surf pueden ser individuales o grupales (3 o más personas) y tienen una duración de 2 horas. Se dividen por nivel de experiencia: curso de iniciación, curso de perfeccionamiento.

Las clases de iniciación tienen un tiempo de duración de 2 horas, en ellas se enseña desde teoría básica sobre las corrientes y formación de las olas, normas de seguridad a la hora de surfear, hasta las técnicas y posiciones básicas para aprender correctamente a surfear.

Las clases de perfeccionamiento van dirigidas a personas que ya saben surfear, en ellas se intenta mejorar la técnica para progresar hacia niveles superiores. Se enseña a controlar las maniobras básicas (reentry, cut-back, floater) y otras maniobras y posiciones más avanzadas, siempre adaptándose al nivel del cliente.

Las clases de stand up paddle están dirigidas a la iniciación en la disciplina, ya que esta es sencilla y de fácil aprendizaje, no se requieren técnicas más avanzadas. Se forma a los clientes en conocimientos teóricos básicos en tierra, conocimientos sobre las características y uso del material, posicionarse en la tabla, remar, realizar giros, etc. Las clases pueden ser individuales o grupales (3 o más personas) y su duración es de dos horas.

Aparte de las clases, también se ofrecen excursiones o travesías de sup grupales por diferentes lugares de la costa cántabra como pueden ser la Ría de Mogro, Suances o Pechón. Su duración es de 2 o 3 horas.

Los objetivos estratégicos a medio y largo plazo propuestos en el apartado anterior, tratan de introducir nuevos materiales de alquiler y servicios.

Entre la nueva gama de productos destacan las bikeboards, un tipo de bicicletas acuáticas que combinan a la perfección el mundo fitness, con el ocio y el medio acuático, ideales para hacer travesías y poco vistas en el resto de escuelas

competidoras. Su precio de compra es elevado, se mueve entre los 3000 y 3400 euros, dependiendo del modelo.

El otro producto a destacar son las tablas de sup modelo Sidecar de la marca SPS, este modelo de tabla permite practicar el sup en pareja, de pie o también permiten acoplar sillas de kayak. Este producto da la posibilidad de introducir nuevos métodos para dar las clases, nuevas opciones de alquiler (por parejas) y también se pueden utilizar para las excursiones. Su precio de compra es de 890€, bastante más reducido que las bikeboards.

Para adquirir estos dos nuevos materiales, se va a tener que desembolsar una buena cantidad de capital, ya que su precio no es bajo y hay que comprar varias unidades. Es por eso que se introducirán en el medio y largo plazo.

IMAGEN 7.1: Bikeboard.



Fuente: www.spssurf.com

IMAGEN 7.2: Tabla sup Sidecar



Fuente: www.spssurf.com

El nuevo servicio, pensado también para implementar a largo plazo, son las clases de surf de nivel avanzado, enfocadas para surfistas que quieren iniciarse en competiciones o ya compiten. Este tipo de clases serían exclusivas, para 1 o 2 personas máximo, y se realizarían a lo largo del año, independientemente de la temporada de verano. En estas clases los clientes contarán con la total disponibilidad de un profesor, formado para este tipo de niveles, el cual les preparará tanto física como mentalmente para llegar de la mejor forma posible a los campeonatos, además de mostrarles las técnicas más avanzadas y compartir su experiencia con ellos. El horario de las clases será flexible, adaptándose al cliente. Además, los lugares dónde se llevarán a cabo las clases dependerán de las olas que se formen en el día, escogiendo siempre el lugar más óptimo para poder surfear a esos niveles.

Por último, en el local de la escuela puedes encontrar un baño con ducha individual, para el aseo y que los clientes puedan cambiarse la ropa antes y después de las actividades, un pequeño almacén para guardar el material y un mostrador para realizar los pagos, pedir información, etc.

7.2 PLAN DE PRECIO.

El precio es la variable que marca el valor, que perciben tanto consumidores como productores, del bien o servicio que se oferta. Existen un gran número de factores, tanto internos como externos, que pueden influir directa o indirectamente en él. En este caso, un factor que influye de forma importante en el precio que fija la escuela es la competencia (factor externo). Como se ha visto en apartados anteriores, el mercado de las escuelas de surf y sup presenta un grado de competidores elevado y, además, la competencia es intensa. Este hecho provoca que las escuelas no puedan establecer su propia política de precios y fijar su precio en el mercado.

A la hora de analizar la política de precios de Waikiki, se pueden observar estrategias de precios competitivas y diferenciales. La estrategia de precios competitiva se basa en una estrategia de precios similares, como se ha visto en el apartado correspondiente a describir los competidores el nivel de precios es muy parecido entre las escuelas, debido a la poca diferenciación que existe a la hora de proporcionar los servicios (véase Tabla 3.2).

Tanto en la página web como en el local, se pone a disposición de clientes las tarifas de precios. El precio varía en función de la cantidad de servicio que el cliente quiera adquirir o del número de clientes que vayan a participar. Es aquí donde entra la estrategia de precios diferencial, estableciéndose descuentos por cantidad de servicio y por número de participantes. Estas son las tablas de precios de los distintos servicios de Waikiki:

TABLA 7.1: Precios por alquiler de material en Waikiki.

Material	Horas					
	2 horas	3 horas	4 horas	1 día	2 días	3 días
Neoprenos	5€	7€	8€	10€	15€	20€
Tabla de surf	15€	25€	40€	30€	50€	70€
Tabla de SUP	7€	9€	10€	15€	25€	40€

Fuente: Elaboración propia a partir de www.waikikicuchía.com.

TABLA 7.2: Precios por clases de surf en Waikiki.

Clases - N.º Personas	Precio / persona
1 clase - 1 persona	50€
1 clase - 2 personas	45€
1 clase - 3 o más personas	30€
5 clases - 3 o más personas	120€

Fuente: Elaboración propia a partir de www.waikikicuchía.com.

Para las clases de surf, también se da la opción de adquirir bonos de clases:

- 10 clases – 3 o más personas: 200€/persona.
- 15 clases – 3 o más personas: 280€/persona.

TABLA 7.3: Precio por clases de paddle surf en Waikiki.

Clases - N.º Personas	Precio / persona
1 clase - 1 persona	50€
1 clase - 2 personas	45€
1 clase - 3 o más personas	30€
5 clases - 3 o más personas	120€

Fuente: Elaboración propia a partir de www.waikikicuchia.com.

TABLA 7.4: Precio por travesías de SUP (3 personas o más) en Waikiki

Horas	Precio / persona
2 horas	30€
3 horas	35€

Fuente: Elaboración propia a partir de www.waikikicuchia.com.

En cuanto a la estrategia de precios a seguir para los nuevos materiales de alquiler (bikeboards, tablas SUP Sidecar) y las clases de surf de nivel avanzado, será una estrategia sobre precios psicológicos, utilizando precios de prestigio ya que tanto los materiales y las clases se tratarán de ofertarlo como algo exclusivo, en el caso de los materiales por ser poco habituales en el mercado y las clases porque serán individualizadas.

7.2 PLAN DE DISTRIBUCIÓN.

El plan de distribución de Waikiki es sencillo, no cuenta con ningún intermediario (agencias o plataformas de reservas) que distribuya el servicio, el canal es directo. El cliente para contratar el servicio debe ponerse en contacto con la escuela, ya sea directamente en el local o a través de las redes sociales, correo electrónico o el número de teléfono móvil de la escuela.

7.3 PLAN DE COMUNICACIÓN.

Mediante las estrategias de comunicación la escuela es capaz de transmitir la información tanto comercial como corporativa. Para llevar a cabo las estrategias se utilizan diferentes medios o canales y técnicas de comunicación, las cuales pueden estar o no controladas por la empresa.

El canal principal en el que Waikiki desarrolla su plan de comunicación, son las redes sociales (Facebook e Instagram) que son un medio impersonal de comunicación online. Las redes sociales son una vía de comunicación que permite promocionarse y comunicarse directamente con el cliente. Otra técnica de comunicación que utiliza la escuela es la publicidad, a través de la pega de carteles en zonas cercanas. Los carteles llegan a un gran número de receptores anónimos, los cuales no tienen por qué ser buscados. La furgoneta que utilizan en la escuela está rotulada con su propio nombre. En ocasiones, en el propio local, ponen a la venta merchandising con camisetas que llevan diferentes logos y diseños de la escuela.

IMAGEN 7.1: Camiseta Waikiki Cuchía



Fuente: Waikiki Cuchía.

IMAGEN 7.2: Furgoneta Waikiki.



Fuente: Waikiki Cuchía.

Otro medio de comunicación del que se beneficia Waikiki, es el boca-oreja tradicional. A diferencia de los anteriores esta técnica requiere contacto entre personas y no es controlada por la empresa. El boca – oreja, por lo general, surge de forma espontánea, ya sea a través de alguien cercano a la escuela que le comunica, por ejemplo, a otra persona de su entorno la existencia de la escuela, o de un cliente que le ha resultado satisfactoria la experiencia y se lo cuenta a sus amigos. Es una técnica muy sencilla, pero que puede resultar efectiva y sin coste económico.

La escuela para promocionarse, colabora con su proveedor la tienda Obsession Surf . La tienda organiza viajes por Cantabria a personajes famosos como actores e influencers. Una actividad dentro del viaje es ir un día a la escuela para practicar surf y sup, el famoso sube fotos y videos a su perfil de Instagram contando como ha sido su experiencia en Waikiki.

En los objetivos estratégicos a corto plazo de Waikiki se estableció conseguir una mayor cuota y mayor reconocimiento de mercado. Para llegar a alcanzar los objetivos, va ser fundamental utilizar canales y técnicas de comunicación.

Conseguir una mayor visibilidad en redes sociales permitirá a la escuela llegar a un mayor número de receptores, los cuales podrán convertirse en potenciales clientes. Las propias redes sociales, como es el caso de Facebook (incluye Instagram) ofrecen servicios de publicidad que se adaptan muy bien al negocio. Realizar una campaña

publicitaria en Facebook es sencillo y personalizable, ya que te permite; elegir cual es el objetivo de tu campaña, en este caso aumentar la cuota de mercado, seleccionar la audiencia mediante segmentación (edad, ubicación, etc.), elegir las plataformas donde anunciarse (Facebook, Instagram, Messenger, etc.), elegir el formato de tu anuncio entre varias opciones, y en todo momento te permite visualizar el rendimiento de la campaña y editarla en cualquier caso. Dependiendo de las opciones que elijas y el tiempo de circulación de los anuncios que se establezca, se genera un presupuesto total o diario. Otro aspecto interesante de las campañas publicitarias en Facebook, es la subasta de anuncios en la que los anunciantes compiten en las diferentes plataformas por mostrar sus anuncios. Dependiendo del presupuesto (cuanto más alto más opciones), las interacciones de los usuarios con el anuncio y la calidad del anuncio, se determinará el ganador de la subasta. El hecho de conseguir ganar la subasta te permite obtener un mayor posicionamiento en los canales de comunicación sobre tus competidores. Las principales redes sociales que usa Waikiki son Facebook e Instagram, por tanto, es una estrategia muy potente realizar campañas publicitarias en esta plataforma.

La radio también puede ser un canal de comunicación atractivo, sobre todo para llegar al público local, anunciándose en las emisoras de la región. A parte de anunciarse para ganar más visibilidad a corto plazo, igualmente podría utilizarse para promocionar los nuevos materiales de alquiler y las nuevas clases que se pretenden introducir a medio y largo plazo.

8. EJECUCIÓN Y CONTROL.

Tras detallar el plan de acción de la escuela, se presentarán las herramientas o estrategias que permitan ejecutar y controlar los planes expuestos.

Para llevar a cabo los planes (corto y largo plazo) Waikiki necesitará realizar un desembolso económico, tanto para las campañas publicitarias como para los nuevos materiales. La obtención del capital necesario (financiación) puede realizarse a través de varios caminos: ahorros personales, pedir préstamos, o reinvertir parte de los beneficios que genera la escuela.

En el caso de la estrategia a corto plazo (campañas publicitarias), primero se debería analizar la capacidad financiera que tiene la escuela para hacer frente el pago de los anuncios en la radio local y en las plataformas de Facebook. Al tener que hacerse en un periodo de tiempo menor, las mejores opciones para afrontar las tarifas de precios por publicidad serían utilizando ahorros personales. A un nivel local las tarifas publicitarias no alcanzan un precio excesivo. En el cronograma que se muestra a continuación se planifica la duración de las campañas publicitarias a corto plazo (1 año). Los anuncios en las redes sociales pueden tener una duración mayor, si se quiere ganar un mayor número de seguidores y visualizaciones es lógico mantener los anuncios de la escuela durante todo el año, ya que en las redes siempre hay actividad y se puede mantener un contacto directo con los clientes. En cambio, el periodo de tiempo de los anuncios radiofónicos debería ser el mismo que el de la temporada de apertura de la escuela, el verano.

GRÁFICO: Cronograma Waikiki (Campañas publicitarias)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Radio												
Redes Sociales (Facebook, Instagram)												

Fuente: Elaboración propia.

Para el largo plazo, también se puede utilizar parte de las ganancias que produzca la escuela durante su actividad (re inversión de beneficios), en el caso de que el costo total fuese muy elevado se podría pedir un préstamo bancario, ya que como se indicó en el plan de producto los nuevos materiales tienen un precio elevado.

El nuevo servicio de las clases de nivel avanzado no requiere un desembolso de capital, ya que no es necesario contratar monitores o comprar equipamiento de surf porque cada alumno llevará su propio equipo. Lo que será necesario es planificar las clases durante todo el año fuera de la temporada de verano, recordar que la escuela sobre abre durante esta temporada.

En el control de los planes se llevarán a cabo las mediciones de los resultados. Tras obtener los resultados, estos se compararán con los objetivos marcados y se intentará corregir aquellos elementos que entorpezcan la consecución de esos objetivos. Teóricamente existen distintos sistemas de control: “después de la acción”, de control dirigido, de control adaptativo. El sistema de control que mejor se adapta es el de “después de la acción”, éste básicamente consiste en evaluar el cumplimiento de los objetivos tras haber ejecutado los planes propuestos, es decir, a posteriori, ya que los objetivos planteados (mayor visualización de la marca, aumentar cuota de mercado, diferenciación) no requieren en ningún caso de subobjetivos (control dirigido) o reformular el plan ante un cambio del entorno (control adaptativo). La mejor manera de

conocer si la escuela ha conseguido un mayor número de clientes o ha ganado mayor reputación, es después de poner en marcha los planes. Es decir, para saber si las campañas publicitarias han conseguido atraer más público a la escuela, antes se deberán iniciar.

9. CONCLUSIONES

Tras completar el análisis sobre los factores que inciden en la empresa (fortalezas o debilidades) y su entorno (oportunidades o amenazas), y planificar su estrategia, además de su ejecución y control ¿Qué se puede sacar en claro?

Las actividades que el negocio del estudio ofrece (surf, sup) están de moda y son muy demandadas sobre todo en la temporada de verano (estacionalización). Esta fuerte demanda provoca que el mercado sea muy competitivo y el número de competidores (escuelas de surf) sea elevado.

Esta situación de mercado junto a otros factores (DAFO) influyen sobre los objetivos y estrategias que la escuela en la que se centra este trabajo vaya a aplicar tanto en el corto como en el largo plazo, para poder mantener su posición competitiva en el mercado y que la empresa pueda seguir adelante. Por tanto, será necesario adaptar esos objetivos y estrategias a la capacidad de la escuela y a la situación en la que se encuentra.

El plan de acción y su posterior plan de ejecución y control que se han propuesto, no son planes que puedan parecer descabellados o muy difíciles de conseguir. La utilidad y beneficios que puedan aportar a la escuela, solo se podrán conocer después de su implantación y el paso del tiempo. El trabajo trata de ser una posible guía para la mejora del negocio, lo que no implica que vaya a ser efectivo al cien por ciento.

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA EFE. 2019. El turismo aportó 178.000 millones a la economía española en 2018, 2,4 % más. [Consulta: 13-08-2020]. Disponible en: <https://www.efe.com/efe/espana/economia/el-turismo-aporto-178-000-millones-a-la-economia-espanola-en-2018-2-4-mas/10003-3916283#:~:text=El%20turismo%20aport%C3%B3%20178.000%20millones,%25%20m%C3%A1s%20%7C%20Econom%C3%ADa%20%7C%20Agencia%20EFE>

CANTABRIA. 2020. Decreto 2/2020, de 18 de junio, resolución por la que se aprueba la tercera modificación de la Resolución de 18 de junio de 2020, por la que se establecen las medidas sanitarias aplicables en la Comunidad Autónoma de Cantabria durante el período de nueva normalidad. Boletín Oficial de Cantabria extraordinario, 15 de agosto, 64, pp. 2973 – 2976. [Consulta 26-08-2020]. Disponible en: <https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=352840>

DANIEL BLANCO BLOG. 2017. Las tres dimensiones de Abell. [Consulta: 11-08-2020]. Disponible en: <http://dbcalidad.blogspot.com/2017/10/las-tres-dimensiones-de-abell.html>

DATOS MACRO. Disponible en: www.datosmacro.expansion.com

EUROPA PRESS DATA. Disponible en: www.epdata.es

EL DIARIO MONTAÑES, 2017. Santander llama a la vaca Gigante. [Consulta: 23-08-2020]. Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/deportes/mas-deportes/201706/15/santander-llama-vaca-gigante-20170615081511.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.es%2F>

EL DIARIO.ES. 2017. La nueva regulación del surf divide a las escuelas cántabras. [Consulta: 14-08-2020]. Disponible en: https://www.eldiario.es/cantabria/turismo/costas-medidas-surf-somo-loredo-tabla-de-surf_1_3228054.html

EL DIARIO.ES 2018. ACPT denuncia un nuevo vertido de aguas fecales en dos playas de Suances. [Consulta: 24-08-2020]. Disponible en: https://www.eldiario.es/cantabria/sociedad/acpt-denuncia-vertido-fecales-suances_1_1982232.html

EL ECONOMISTA: 2020. El mes que Cantabria dobló en turistas a Canarias desvela la recuperación asimétrica que afronta España. [Consulta: 24-08-2020]. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10709520/08/20/El-mes-que-Cantabria-doblo-en-turistas-a-Canarias-evidencia-la-recuperacion-asimetrica-que-afronta-Espana.html>

EL PAÍS. 2020. El Banco de España pide un plan con subidas de impuestos y ajustes de gasto para contener la deuda. [Consulta: 29-08-2020]. Disponible en: <https://elpais.com/economia/2020-06-30/el-banco-de-espana-avisa-de-que-la-deuda-publica-estara-por-encima-del-110-del-pib-en-2030-si-no-hay-ajustes.html>

ESPAÑA SE MUEVE.ES. 2015. Destacados apoyos institucionales al Manifiesto por el deporte/salud. [Consulta: 14-08-2020]. Disponible en: <http://xn--espaasemueve-dhb.es/noticias/actualidad/1204-destacados-apoyos-institucionales-al-manifiesto-por-el-deporte-salud.html.html>

ESPINOSA, R. 2013. Como definir misión, visión y valores en la empresa. [Consulta: 27-08-2020]. Disponible en: <https://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

FACEBOOK.2020. Facebook for business. [Consulta: 29-08-2020]. Disponible en: <https://es-es.facebook.com/business/ads>

GARCÍA FERRANDO, M. 2006. Veinticinco años del análisis del comportamiento deportivo de la población española (1980-2005). Revista Internacional de Sociología (RIS), 44, pp. 15-38 . Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/44200863_Veinticinco_anos_de_analisis_del_comportamiento_deportivo_de_la_poblacion_espanola_1980-2005

GARCÍA PARDO, P. Apuntes teóricos: Curso estratégico de marketing, Universidad Carlos III, Madrid. Disponible en: <https://pedroigarcia.files.wordpress.com/2008/04/tema-11-el-plan-de-marketing.pdf>

HOSTELTUR. 2018. El turismo del surf genera un impacto de 4,2 M € en Ribamontán al Mar.[Consulta: 24-08-2020]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/127520_turismo-surf-genera-impacto-42-m-ribamontan-al-mar.html

INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA. Disponible en: www.icane.es

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). 2020. Disponible en: www.ine.es

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE).2020. Notas de prensa: Encuesta de Gasto Turístico. [Consulta: 20-08-2020]. Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/egatur/egatur0720.pdf>

LAMBIN, J.J. 1995. Marketing Estratégico. Ed. McGraw Hill. ISBN: 978-84-481-1611-8. Disponible en: <https://www.academia.edu/10079711/Libro-Marketing-Estrategico-lambin-jean-jacques>

LIBRE MERCADO. 2020. Covid-19: la producción económica de España ha caído a niveles de 1998. [Consulta: 14-08-2020]. Disponible en: <https://www.libremercado.com/2020-07-04/covid-19-la-produccion-economica-de-espana-ha-caido-a-niveles-de-1998-1276660220/>

MARKETING ESENCIAL BLOG. 2017. El mercado de referencia de Abell. [Consulta: 11-08-2020]. Disponible en: <https://www.marketing-esencial.com/2017/02/16/el-mercado-de-referencia/>

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. 2019. Estadística de deporte federado. [Consulta: 22-08-2020]. Disponible en: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:6b7e9a1a-e3e5-4b45-8ae5-6f187b50235f/nota-resumen-estadistica-deporte-federado-2019.pdf>

RALLO, J.R. 2018. España tiene un problema de temporalidad, pero no es por la reforma laboral. En: El Confidencial blog: Laissez Faire. [Consulta: 15-08-2020]. Disponible en: https://blogs.elconfidencial.com/economia/laissez-faire/2018-02-12/espana-tiene-un-problema-de-temporalidad-pero-no-es-por-la-reforma-laboral_1520135/

ROLDÁN LLORET, L. 2019. La actividad humana y el medio ambiente. Castro Jiménez J.M (tutor.). Trabajo fin de master, Universidad de Jaén.[Consulta: 24-08-2020]. Disponible en: http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/11725/1/ROLDAN_LLORET_LAURA_TFM_BIOLOGIAYGEOLOGIA.pdf

SARIEGO LÓPEZ, I; MORENO MELGAREJO, A. 2015. El desarrollo turístico y territorial basado en el surf: Ribamontán al Mar, “Surf a toda costa”. Instituto de Turismo de España, 205, pp. 119-139. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/324675741_El_desarrollo_turistico_y_territorial_basado_en_el_Surf_Ribamontan_al_Mar_Surf_a_Toda_Costa

SERRANO, R 2020. Opiniones de un economista sobre la crisis del coronavirus. En: Nada es gratis blog. [Consulta: 13-08-2020]. Disponible en: <https://nadaesgratis.es/admin/opiniones-de-un-economista-sobre-la-crisis-del-coronavirus>

SUÁREZ HERNÁNDEZ, J; IBARRA MIRÓN, S. 2002. La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/19783/AEEE-2002-15-teoria-recursos-capacidades.pdf?sequence=1>

SURF A TODA COSTA. 2016. Plan de competitividad turística del producto del surf.[Consulta: 26-08-2020]. Disponible en: http://www.surfatodacosta.es/wp-content/uploads/sites/4/2017/05/Turismo-SURF-Ribamontan-al-Mar_Cantabria_2016_.pdf

SUFER RULE, 2020. Surf y mujeres de leyenda. [Consulta: 24-08-2020]. Disponible en: <https://www.surferrule.com/surf-mujeres-leyenda/>

SURF NATURE ALLIANCE. Disponible en: <https://surfnaturealliance.org>

Temario “Dirección Comercial”, Universidad de Cantabria. Curso 2019 – 2020.

TOKYO 2020 OLYMPICS GAMES. 2020. [Consulta: 21-08-2020]. Disponible en: <https://tokyo2020.org/es/deportes/surf/>

WAIKIKI CUCHÍA. Disponible en: www.waikikicuchia.com

WAVEGARDEN. Disponible en: <https://wavegarden.com/>

WIPEOUT SURF MAG, 2015. Te presentamos lo último en tecnología para el Surf. [Consulta: 25-08-2020]. Disponible en: <https://wipeoutsurfmag.com/channel-islandtablas-de-surf/>

ZERÓN, A. 2020. Nueva normalidad, nueva realidad. Revista ADM, 77, pp. 120-123. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/adm/od-2020/od203a.pdf>